

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ
«У ЛІСІ», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Мінняло
Дмитро Олександрович

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Полтавська Оксана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентів
Міняйла Дмитра Олександровича

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Управління персоналом ресторану «У Лісі»», м. Київ. Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3670, від “1” листопада 2019 р. № 3743.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та практичних основ управління персоналом суб’єктів ресторанного бізнесу.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом суб’єктів ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом суб’єкта ресторанного бізнесу ресторану «У Лісі» м.Київ.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

Таблиці: методи підбору персоналу суб’єктів ресторанного бізнесу; кількісний та якісний склад персоналу ресторану «У Лісі», м.Київ; показники продуктивності праці робітників ресторану «У Лісі», м.Київ; основні економічні показники діяльності ресторану «У Лісі», м.Київ.

Рисунки: функції управління персоналом, організаційна структура управління ресторану «У Лісі», м.Київ, динаміка витрат на оплату праці ресторану «У Лісі», м.Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Особливості управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу

1.2. Форми, принципи та методи формування персоналу

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО

БІЗНЕСУ “У ЛІСІ”, М. КИЇВ

2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

2.2. Визначення ефективності управління кадровою політикою на підприємстві

2.3. Дослідження впливу управління персоналом на результати роботи ресторану

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В

РЕСТОРАНІ “У ЛІСІ”, М.КИЇВ

3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу

3.2. Впровадження новітніх технологій навчання персоналу в ресторані

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Міняйло Д.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Міняйло Дмитро Олександрович виконав випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему «Управління персоналом ресторану «У Лісі», м. Київ» у встановлений термін відповідно завданню.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад формування кадрової політики підприємства ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

Робота направлена в інституційний депозитарій КНТЕУ.

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Полтавська О.В
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Міняйла Дмитра Олександровича
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Особливості управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу	10
1.2. Форми, принципи та методи формування персоналу	15
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ “У ЛІСІ”, М. КИЇВ	24
2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства	24
2.2. Визначення ефективності управління кадровою політикою на підприємстві	29
2.3. Дослідження впливу управління персоналом на результати роботи ресторану	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ “У ЛІСІ”, М. КИЇВ	45
3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу	45
3.2. Впровадження новітніх технологій навчання персоналу в ресторані	52
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

В даний час індустрія гостинності – це найбільш динамічно розвинутий і високоприбутковий, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Все це поставило перед управлінням підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту і маркетингу. Сучасні умови діяльності підприємств пред'являють якісно нові вимоги до менеджерів з персоналу, обумовлюють необхідність більш високої інтенсивності їхньої праці, уміння цінувати час, володіти комплексом організаційних і психологічних якостей, забезпечувати творчий підхід до роботи. У цьому зв'язку особливої актуальності набуває удосконалення якісного змісту діяльності управління персоналом.

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом ресторанного господарства – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом – системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно – економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства ресторанного господарства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналу.

Питанням становлення і розвитку теорії та практики управління в ресторанному господарстві присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних вчених, до яких відносяться Я.Антоненко, В.Апопій, Л.Балабанова, І.Бланк,

В.Блістер, С.Борсук, А.Ванукевич, Ю.Василів, В.Геєць, Я.Гончарук, Т.Данько, В.Жигалов, В.Карсекін, І.Корольков, Л.Кравченко, Є.Крикавський, О.Кузьмін, М.Мартиненко, І.Маркіна, В.Марцин, Б.Мізіук, А.Омаров, Й.Петрович, С.Скибінський, Н.Тарнавська, Н.Ушакова, Ф.Хміль, А.Чухно, А.Шегда, Б.Шелегеда, Дж.Терле та інші. На підприємствах ресторанного господарства зазначену проблематику розглянуто у наукових працях М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, О. Полтавської, Т. Ткаченко та ін.

Разом із тим, системне обґрунтування організаційно-структурних характеристик й елементів механізму управління підприємствами ресторанного господарства, комплексне удосконалення управління процесами виробництва, реалізації та обслуговування є дискусійними в теоретичному плані, недостатньо розробленими і не доведеними до практичного рівня застосування в ринкових умовах.

Сучасному етапу розвитку управління персоналом на підприємствах притаманні такі проблеми, як недостатня дієвість управління трудовим колективом, низький рівень до обґрунтування і розробки кадрової політики, низька ефективність заходів щодо наймання персоналу, відсутність систематичного і кваліфікованого оцінювання персоналу, низький рівень забезпечення соціального партнерства та оцінювання ефективності управління персоналом тощо.

Мета роботи: дослідження теоретичних, методичних та практичних основ управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу.

Реалізацію поставленої мети визначають наступні завдання роботи:

- розглянути особливості управління персоналу підприємств ресторанного господарства;
- визначити роль та місце персоналу у досягненні ефективності господарської діяльності підприємства ресторанного господарства;
- провести аналіз господарської діяльності закладу ресторанного господарства;
- виявити особливості формування кадрового потенціалу ресторану «У Лісі»;

- дослідити існуючі методи та форми мотивації праці персоналу;
- розробити комплекс заходів, щодо удосконалення управління персоналом ресторану;
- запропонувати систему мотивації праці персоналу;
- обґрунтувати доцільність заходів з удосконалення управління персоналом ресторану.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу ресторану «У Лісі», м.Київ.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять наукові праці закордонних і вітчизняних вчених з даної проблеми, законодавчі та нормативні документи, що регулюють діяльність з управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи абстракції, аналізу та синтезу, порівняння; економіко-статистичні методи збирання та обробки інформації: вибірковий, групування, середніх та відносних величин; економіко-математичні методи, експертні методи. Обробка даних здійснювалася з використанням пакету MS EXCEL для Windows.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у застосуванні комплексу наукових методів для розробки обґрунтованої програми удосконалення управління персоналом підприємства ресторанного господарства.

Результати наукового дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення управління персоналом, впровадження якої сприятиме підвищенню якості задоволення споживчого попиту та підвищенню ефективності функціонування господарчої системи.

Окремі результати наукового дослідження були опубліковані у студентському збірнику наукових праць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Особливості управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу

Персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Дослідження проблем управління персоналом у сфері гостинності ведуться з початку ХХ ст. і пов'язані з активізацією господарського життя капіталістичних країн, і як наслідок, підвищення попиту на товари та послуги. Фахівець готельно-ресторанної справи В.Т. Умбрайт стверджує: «... індустрія гостинності відводила останнє місце управлінню людськими ресурсами, а зусилля індустрії були націлені на отримання негайних вигод і на операційні питання, пов'язані з ринком».

У становленні управління персоналом, як професійної діяльності протягом ХХ ст. досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуванням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі. В історичному аспекті виникло та існує 4 основні концепції управління персоналом:

- концепція використання трудових ресурсів, у теоретичну основу якої покладена теорія наукового управління Ф. Тейлора;
- концепція управління персоналом, в теоретичну основу якої покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля;
- концепція управління людськими ресурсами, в теоретичну основу якої покладена теорія «людських відносин» Елтона Мейо і пост бюрократична теорія організації;
- концепція управління людиною, в теоретичну основу якої покладена

філософія японського менеджменту, де роль людини в системі управління є визначальною, а парадигма управління – гуманістична «не людина для організації, а організація для людини».

Концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами управління, створюваної організаційної структурою. Порівняльний аналіз концепцій представлений у табл. 1.1 [12].

Таблиця 1.1

Основні концепції управління персоналом

<i>Критерії порівняння</i>	<i>Концепція використання трудових ресурсів</i>	<i>Концепція управління персоналом</i>	<i>Концепція управління людськими ресурсам</i>	<i>Концепція управління людиною</i>
<i>Підхід до організації</i>	Організація – злагоджений механізм	Організація – це чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація подібна до «мозку» з різними підструктурами, які об'єднані управлінням, контролем, інформацією	Організація – це соціальна, культурна система
<i>Підхід до працівника</i>	Людина є ресурсом, деталлю у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина є не поновлюваним ресурсом, елементом соціальної системи	Людина – самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми поведінки
<i>Парадигма управління</i>	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людини – ресурс організації	Організаційно-соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепція

- управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху та компетентність;
 - 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
 - 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Не дивлячись на розуміння надзвичайної важливості людського чинника в діяльності підприємства ресторанного господарства і достатню кількість теоретичних досліджень на цю тему, у практичній діяльності вітчизняних підприємств питанням формування цілеспрямованої кадрової політики не приділяється достатньої уваги. Сучасному етапу розвитку управління персоналом на підприємствах притаманні такі проблеми, як недостатня дієвість управління трудовим колективом, низький рівень до обґрунтування і розробки кадрової політики, низька ефективність заходів щодо наймання персоналу, відсутність систематичного і кваліфікованого оцінювання персоналу, низький рівень забезпечення соціального партнерства та оцінювання ефективності управління персоналом тощо [4].

Ринкові відносини докорінно змінюють підходи до розв'язання багатьох економічних проблем, насамперед тих, які пов'язані з людиною. На сучасному економічному етапі людина виконує різноманітні економічні функції. Як живий носій продуктивних сил, людина володіє безліччю атрибутивних якостей і властивостей, сукупністю різноманітних потреб і здібностей. Як активний творчий суб'єкт відносин у системі сучасної економіки людина грає функціональну роль [12]. Тому зрозуміла та увага, що приділяється концепції управління, у центрі якої знаходиться людина. Відповідно до неї всі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва та надання послуг, що є основою ефективної діяльності підприємства.

Велика складова успіху роботи будь-якого підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, забезпечується працівниками, зайнятими на ньому. Саме тому сучасна концепція управління підприємством докорінно змінює вибір

засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом з метою підвищення ефективності в умовах конкурентоспроможності підприємства.

Ресторанне господарство характеризується високим ступенем інтенсивності розвитку, що потребує постійного оновлення всіх його складових. Це спричинено кон'юнктурою ринку сфери послуг і специфікою галузі. Заклади ресторанних господарств повинні постійно впроваджувати нові технології, підвищувати якість надання послуг, а це неможливо без сучасного управління персоналом. Тому основним питанням розвитку готельно-ресторанного бізнесу є широке впровадження та постійне оновлення методів управління людськими ресурсами.

Сучасні технології управління людськими ресурсами передбачають створення концепції управління персоналом підприємства. Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування підприємств [12].

Показником ефективності системи управління персоналом організації, а отже, і роботи відділу управління персоналом, у практичній діяльності є ступінь затрат на досягнення мети організації. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві. Тому в галузі управління персоналом поступово відбувається перехід від технологічних підходів до системного підходу, в основі якого лежить довгостроковий розвиток трудового потенціалу працівників.

Система управління персоналом готельно-ресторанного господарства на сучасному етапі передбачає сильну, адаптивну та організаційну корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної відповідальності найманого працівника та роботодавця, бажання всіх працівників, щоб

підприємство було успішним за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

Для цього необхідно проводити правильний підбір працівників, що відповідають вимогам клієнтів. Багато співробітників у готельно-ресторанному бізнесі знаходяться в безпосередньому контакті з клієнтами й автоматично залучені в процес досягнення основних цілей організації, а якість обслуговування залежить не тільки від їх майстерності, а й від їх свідомості. Задоволення клієнтів у сфері обслуговування досягається також ввічливістю персоналу, його чуйністю.

Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно покращувати загальні результати роботи організації.

Сучасні умови господарювання вимагають творчого й наукового підходу й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Однак зміна ролі працівника зумовлює активне перетворення економічних відносин, призводить до необхідності зміни системи стимулювання праці, як інструменту диференціації оплати праці залежно від складності, умов праці, важливості роботи в різноманітних її модифікаціях, частіше з перевагою оплати розумової праці над фізичною. Мотивувати персонал – значить спонукати до дії, тобто це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення певної мети та виробничих цілей. Власне, мотивація – це бажання працювати, яким також складно управляти зовні як щастям або радістю.

Таким чином, основу сучасної концепції управління персоналом підприємства ресторанного господарства становлять зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формулювати й направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Одним з найважливіших елементів системи управління персоналом підприємства є формування персоналу. Формування персоналу дозволяє підприємству своєчасно залучити персонал необхідних категорій, використовувати сучасні методи відбору й оцінки персоналу, реалізовувати програми адаптації й професійного навчання персоналу.

1.2 Форми, принципи та методи формування персоналу

Нові підходи до управління персоналом вимагають визначення стратегічних цілей цієї діяльності, які визначатимуть конкретні напрями реалізації кадрової політики підприємства ресторанного господарства. Система управління персоналом повинна охоплювати всі сфери кадрової діяльності підприємства, а також органічно вписуватися в загальну систему його менеджменту. Таким чином, кадрова стратегія й політика є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а кадрове планування – необхідною частиною загального планування.

Одним з найважливіших напрямів кадрової політики підприємства ресторанного господарства є формування персоналу. Процес формування персоналу включає наступні напрями роботи з персоналом: підбір персоналу; розстановка персоналу; оцінка персоналу; адаптація персоналу; навчання персоналу.

Підбір персоналу є таким же важливим напрямом кадрової роботи, як і кадрове планування, аналіз роботи, оцінка виконання, система стимулювання, навчання й розвиток персоналу, і багато в чому визначається організаційною культурою, що склалася на підприємстві ресторанного господарства.

Джерела набору персоналу можуть бути внутрішніми й зовнішніми по відношенню підприємства-працедавця. Внутрішні джерела – це можливості підприємства щодо самозабезпечення потреби в персоналі. Використання внутрішніх резервів для забезпечення потреби підприємства в персоналі здійснюється шляхом розроблення плану кар'єри персоналу. Основними шляхами забезпечення потреби в персоналі в цьому випадку є: переміщення персоналу в межах одного або декількох підрозділів (з відповідним перенавчанням або без нього), переміщення робітників на більш високу посаду, формування нової функціональної ролі робітника в межах колишнього робочого місця при відповідному додатковому навчанні.

Зовнішні джерела – це об'єкти професійної інфраструктури, що дають змогу забезпечити потребу підприємства у персоналі. Зовнішній набір проводиться не тільки в разі відсутності претендента на підприємстві, але й для збагачення кадрового потенціалу підприємства.

Проте ступінь відповідності потенційного робітника деяким вимогам працедавця важко оцінити на етапах відбору персоналу, оскільки характер виконання цих вимог може достовірно розкритися лише в процесі безпосередньої професійної діяльності.

У теперішній час на ринку праці відбувається посилення конкурентної боротьби за залучення висококваліфікованого персоналу, перспективних випускників ВНЗ, управлінських працівників усіх рівнів. Це визначає необхідність здійснення цілеспрямованих маркетингових досліджень ринку праці в процесі реалізації кадрової політики підприємства. Вирішення питань кадрового маркетингу дозволяє підприємствам залучити перспективних спеціалістів за допомогою таких інструментів кадрової політики, як виплата студентам стипендій, грошове заохочення дипломних робіт, надання місць проходження виробничої практики. Ці заходи дають можливість залучити молодих спеціалістів будь-якої кваліфікації, що дозволить підприємству досягти значних конкурентних переваг на ринку праці. Підприємства, які не мають власних підрозділів для

роботи з персоналом, можуть вдаватися до послуг посередницьких фірм, що займаються кадровими проблемами.

Основними методами відбору кандидатів є інтерв'ю з працедавцем, кваліфікаційне й особове тестування, перевірка рекомендацій і т.д. Переваги й недоліки використання найпоширеніших методів відбору персоналу подані у в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи відбору персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу

Метод	Переваги	Недоліки
Тести здібностей	Дозволяють успішно прогнозувати ефективність роботи в широкому спектрі видів діяльності. Зазвичай легкі й недорогі в адмініструванні	Тести фізичних здібностей можуть бути дорогими в розробленні й адмініструванні
Кваліфікаційні тести	Кваліфікаційні тести мають відносно високу валідність Легкі й недорогі в адмініструванні	Письмові тести на знання роботи можуть викликати негативний відгук. Кваліфікаційні тести можуть бути дорогими в розробленні й адмініструванні
Біографічні опитувальники	Легке й недороге адміністрування. Присутні певні ознаки валідності. Може допомогти зменшити негативний відгук, який виникає внаслідок проведення інших тестів і процедур	Можливі побоювання щодо конфіденційності. Можливе отримання помилкової інформації (інформацію необхідно перевіряти)
Інтерв'ю з працедавцем	Структуровані інтерв'ю, засновані на аналізі роботи, можуть мати високу валідність. Дозволяє зменшити негативний відгук, який являється іншими тестами	Структуровані інтерв'ю зазвичай мають потрібні показники валідності. Для того, щоб інтерв'ю давало якісні результати, інтерв'юер повинен володіти відмінними навичками проведення інтерв'ю (може допомогти відповідне навчання)
Особові опитувальники	Зазвичай не викликають негативного відгуку. Деякі з них дозволяють передбачити поведінку працівника в конкретних ситуаціях. Можуть зменшити негативний відгук, який виявляється іншими тестами й процедурами. Легкі й недорогі в адмініструванні	Потрібно розрізняти клінічні й професійно орієнтовані опитувальники. Можливе отримання соціально бажаних відповідей. Проблема конфіденційності (слід використовувати тільки в складі декількох методик)

Продовження таблиці 1.2

Вимоги до освіти і досвіду	Можуть використовуватися стосовно технічних і професійних посад для виявлення невідповідних і некомпетентних кандидатів	У низці випадків важко продемонструвати необхідність освіти й досвіду для роботи на певній посаді
Тести на чесність	Зазвичай не викликає негативного відгуку. Є досить валідними. Легкі й недорогі в адмініструванні	Проблема конфіденційності: можна використовувати тільки в складі декількох методів оцінки. Можливі помилкові або соціально бажані відповіді Може бути потрібна спеціальна підготовка для адміністрування й інтерпретації тестових балів Не слід застосовувати до тих працівників, які вже працюють
Перевірка рекомендацій і характеристик	Можуть використовуватися для перевірки інформації, наданої кандидатом Сприяє наданню кандидатами більш точної інформації	Відгуки майже завжди позитивні; вони зазвичай не дозволяють диференціювати хороших і поганих працівників

Найскладнішим моментом підбору персоналу є процедура відбору кандидатів, який здійснюється на підставі використання наступних методів [4]:

1. попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, що міститься в стандартній формі, і результатів попереднього інтерв'ю);
2. збір інформації про кандидата (від інших людей);
3. використання особових опитувальників;
4. тестування (інтелекту, спеціальних здібностей, інтересів і ін.);
5. групові методи відбору;
6. «вирішення проблем»;
7. співбесіда / інтерв'ю.

Перші два методи використовуються для набору всіх працівників, а інші можуть застосовуватися залежно від особливостей і рівня вакантної посади.

У розвинених країнах одним з методів оцінки кандидата, який широко використовуються, є баскет-метод, що імітує реальну робочу ситуацію. У типовому випадку перед кандидатом ставиться низка завдань, для вирішення яких

Йому пропонується ряд матеріалів: листи, службові записки, вимоги, скарги й т.п. У межах відведеного часу кандидат повинен розподілити проблеми, що є в «кошику», за ступенем важливості, організувати наявний матеріал, спланувати свої дії, делегувати повноваження, відшукати необхідну інформацію й т.д. Цим методом оцінюється логіка аналізу запропонованих проблем, якість рішень кандидата, здатність відрізнити істотну інформацію від неістотної, визначити ступінь пріоритетності проблем і т.д.

Особливе положення серед методів відбору займає інтерв'ю, воно зазвичай є центральним й основним методом відбору. Це метод відбору, який досить широко використовується. До інтерв'ю зазвичай допускається 20 – 30% загальної кількості кандидатів.

Заключним етапом процесу відбору є рішення про зарахування кандидата на роботу, яке приймається керівником організації. Таким чином, під час відбору кандидатів на вакантні посади різного рівня й робочі місця важливо використовувати систему методів, направлених на те, щоб з максимальним ступенем точності визначити, якою мірою кандидат відповідає вимогам посади або робочого місця й потребам підприємства.

Розстановка персоналу є одним з найважливіших етапів формування персоналу, цілеспрямованим коректуванням первинного підбору персоналу, тобто свого роду продовження підбору з урахуванням безперервної зміни конкретних умов діяльності працівника. Розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць, виходячи з результатів комплексної оцінки, планової службової кар'єри, умов й оплати праці персоналу.

Основною метою кадрової роботи є формування найякіснішого складу працівників підприємства. Для цього використовуються різні методи й процедури, специфічні для кожного етапу розвитку підприємства відповідно до конкретних завдань управління персоналом. Проте жоден напрям кадрової роботи не може бути успішно реалізованим без якісної оцінки персоналу. На результатах оцінних заходів ґрунтується низка рішень, пов'язаних з управлінням персоналом, наприклад, при прийомі на роботу, формуванні кадрового резерву, плануванні

заходів підвищення кваліфікації й навчання працівників, кадрових переміщеннях, стимулюванні праці та ін.

Результати проведення оцінки персоналу підприємства значною мірою залежать від постановки цілей такої оцінки. Саме досягнення цих цілей – знання «зон розвитку» персоналу, його цілей в роботі й мотиваційних чинників – озброює керівництво інформацією, яка дозволить більш точно прогнозувати поведінку персоналу й більш ефективно стимулювати його професійне зростання.

Важливим напрямом кадрової роботи підприємства є адаптація нового робітника. За статистикою 90% людей, які звільняються протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування на новому підприємстві, оскільки новий робітник стикається з великою кількістю проблем на новому місці роботи [34].

Поетапна реалізація програми адаптації нових працівників дозволяє знизити витрати на підбір нового співробітника, скоротити плінність кадрів; зекономити час на підбір нового персоналу; знизити тривожність й незадоволеність нового працівника, розвинути у нього позитивного ставлення до роботи.

Навчання персоналу також є умовою успішного здійснення кадрової роботи підприємства. Професійне навчання кадрів є одним з найважливіших чинників забезпечення високої продуктивності праці, виступає засобом досягнення стабільного економічного зростання, забезпечує збереження й розвиток трудового потенціалу підприємства. При цьому важливо забезпечити можливість безперервного підвищення кваліфікації персоналу й своєчасно регулювати відповідність між кількістю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу.

Навчання персоналу здійснюється за наступними напрямами: отримання базової спеціальності; підвищення кваліфікації за базовою спеціальністю; перепідготовка; післядипломна професійна освіта. Для підприємства здійснення професійного навчання кадрів приводить до зростання продуктивності праці, норм вироблення продукції, підвищення якості продукції, зниження рівня травматизму, зростання рівня конкурентоспроможності. Для працівника навчання

сприяє підвищенню продуктивності праці, зростанню заробітної платні (після підвищення розряду, категорії), просуванню по службі, формуванню відчуття значущості.

Таким чином, процес формування персоналу містить сукупність напрямів кадрової роботи, направлених на забезпечення робочих місць підприємства персоналом необхідних категорій згідно з вимогами до робочих місць підприємства, цілей його розвитку.

Головними особливостями сучасної системи формування персоналу підприємства є те, що витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передаванням учням необхідної суми знань і навиків з певною професії, а направлений на розвиток у них здатності й бажання освоювати нові галузі знань, опановувати нові спеціальності. Таким чином, у процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і робітник підприємства виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей.

Таким чином, кадрова політика – це інструмент управління одним з найважливіших ресурсів сучасного підприємства – персоналом. Кадрова політика дозволяє сформувати механізм управління персоналом підприємства, на основі якого виробляються алгоритми взаємодії з персоналом. Найважливішим напрямом кадрової політики підприємства є процес формування персоналу, який містить процедури підбору, розстановки, оцінки, адаптації й навчання персоналу. Реалізація цих напрямів повинна здійснюватися з урахуванням вимог ринку праці, коректуватися на підставі дослідження поточного стану ринку праці й тенденцій його зміни. У зв'язку з цим ефективна реалізація кадрової роботи з формування персоналу підприємства зумовлює необхідність використання інструментів маркетингових досліджень ринку праці, розроблення механізму взаємодії підприємства з суб'єктами цього ринку.

Концепція управління персоналом ресторанного господарства – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту,

цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Виходячи з цього, основні цілі управління персоналом ресторанного господарства:

1. Формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
2. Забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом ресторанного господарства – це цілісна система, яка виконує такі функції (рис. 1.1):



Рис. 1.1. Функції управління персоналом

Аналіз науково-теоретичних підходів до управління персоналом підприємств ресторанного господарства дав можливість зробити наступні висновки:

1. Зміна загальної парадигми управління зумовила виникнення нової концепції управління персоналом підприємства. Згідно з цією концепцією, саме персонал підприємства ресторанного господарства є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, містить у собі найзначніший стратегічний потенціал, впливає на його конкурентно-спроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

2. Управління персоналом містить усю сукупність організаційних заходів, направлених на оптимальне формування колективу й повне використання його здібностей. У роботі визначено основні напрями управління персоналом

підприємства й показано, що одним з найважливіших напрямів управління персоналом є кадрова політика підприємства ресторанного господарства.

3. Кадрова політика являє собою генеральний напрям у кадровій роботі, який визначається сукупністю найважливіших, принципових положень, виражених у рішеннях підприємства на тривалу перспективу або окремих період. Серед заходів кадрової політики підприємства особливе місце займає кадрова робота, направлена на формування, стабілізацію й ефективне використання персоналу підприємства ресторанного господарства.

4. Однією з найважливіших функцій управління є мотивація персоналу щодо виконання управлінського рішення. Перш за все це здійснюється шляхом вибору відповідної системи оплати праці, найманих робітників за результатами затраченої ними праці, її кількості та якості, з урахуванням наслідків та економічного ефекту господарської діяльності підприємств.

5. Формування персоналу містить підбір персоналу, розстановку персоналу, оцінку персоналу, адаптацію персоналу, навчання персоналу. У дисертаційній роботі визначено місце кадрової роботи з формування персоналу в системі управління персоналом підприємства ресторанного господарства.

6. Управління персоналом підприємств ресторанного господарства є необхідною функціональною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «У ЛІСІ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Ресторан «У Лісі» – загальнодоступне підприємство ресторанного господарства, здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє, продає і організує споживання продукції власного виробництва і покупних товарів, організовує відпочинок та дозвілля для споживачів.

Ресторан «У Лісі» м. Київ функціонує за адресою вулиця Мілютенка 44в (Деснянський р-н), розташований на околиці лісу в затишному куточку Лісового масиву. Являє собою ресторанний комплекс, який складається з чотирьох будиночків для десяти відвідувачів та трьох VIP-будиночків, які пристосовані що для зими (є опалення) так і для літа (є кондиціонер); має два банкетних зали, кожен з яких вміщує по 35 персон, а також літній намет на 100 посадкових місць, літні столики на відкритому повітрі і дитячий ігровий майданчик.

Режим роботи щоденно з 12-00 до 22-00, без перерв і вихідних, пропонує українську, європейську та кавказьку кухні. Основний акцент зроблений на м'ясних і рибних стравах, які запікають на відкритому вогні. В будні обідньої пори тут пропонують комплексні бізнес-ланчі Ресторан розрахований на контингент споживачів з середнім рівнем доходу.

Ззовні вхід ресторану прикрашає вивіска з назвою ресторанного комплексу, під вивіскою знаходяться дерев'яні ворота, територія закрита, огорожена тином з дерев'яних брусів. На території розташовано багато зелених насаджень та клумб; фонтанчиків, прикрашених камінням та декоративними статуетками.

Ресторан «У Лісі» працює на ринку послуг ресторанного господарства з 2002 року і завоював повагу споживачів завдяки пропозиції високоякісних

страв та напоїв української, європейської та кавказької кухні, а також затишним та комфортним інтер'єром. Інтер'єр ресторану «У Лісі» оформлений в українському стилі, що приваблює відвідувачів.

Ресторанний комплекс «У Лісі» є самостійним господарюючим суб'єктом з правами юридичної особи, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, штамп. У своїй діяльності товариство керується законодавством України, Статутом та Установчим договором. Товариство має право використовувати працю громадян, приймаючи їх на роботу за контрактом або укладаючи з ними трудові угоди чи договори цивільно-правового характеру.

Метою діяльності ресторану «У Лісі» є задоволення потреб населення в організації дозвілля та відпочинку.

Предметом діяльності ресторану є надання послуг у проведенні святкових подій, весіль, бенкетів; реалізація алкогольних напоїв, тютюнових виробів, горілчаних, коньячних, та інших продуктів харчування (які також можна замовити з собою), організація відпочинку та дозвілля споживачів.

Для реалізації мети та предмету діяльності ресторан здійснює придбання обладнання, приладів, інших предметів виробничого призначення з метою поліпшення матеріально-технічного оснащення, а також засобів забезпечення необхідного санітарно-гігієнічного стану приміщень для виробництва і обслуговування відвідувачів; здійснює закупівлю сировини, продуктів харчування, товарів для потреб виробництва; укладає угоди з підприємствами, організаціями на предмет закупівлі сировини, товарів, продуктів харчування, встановлення, обслуговування і ремонту обладнання, приладів, проведення санітарних заходів в приміщеннях підприємства.

Процес управління рестораном «У Лісі» – це сукупність взаємозалежних заходів і дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних і фінансових ресурсів. Ритмічне виробництво продукції і високий рівень обслуговування в ресторані залежать не тільки від

технічного стану його виробничих приміщень і технологічного устаткування залів, але і від організаційної структури управління.

На підприємстві впроваджена лінійно-функціональна, трьохрівнева, достатньо гнучка схема керівництва (рис.2.1).

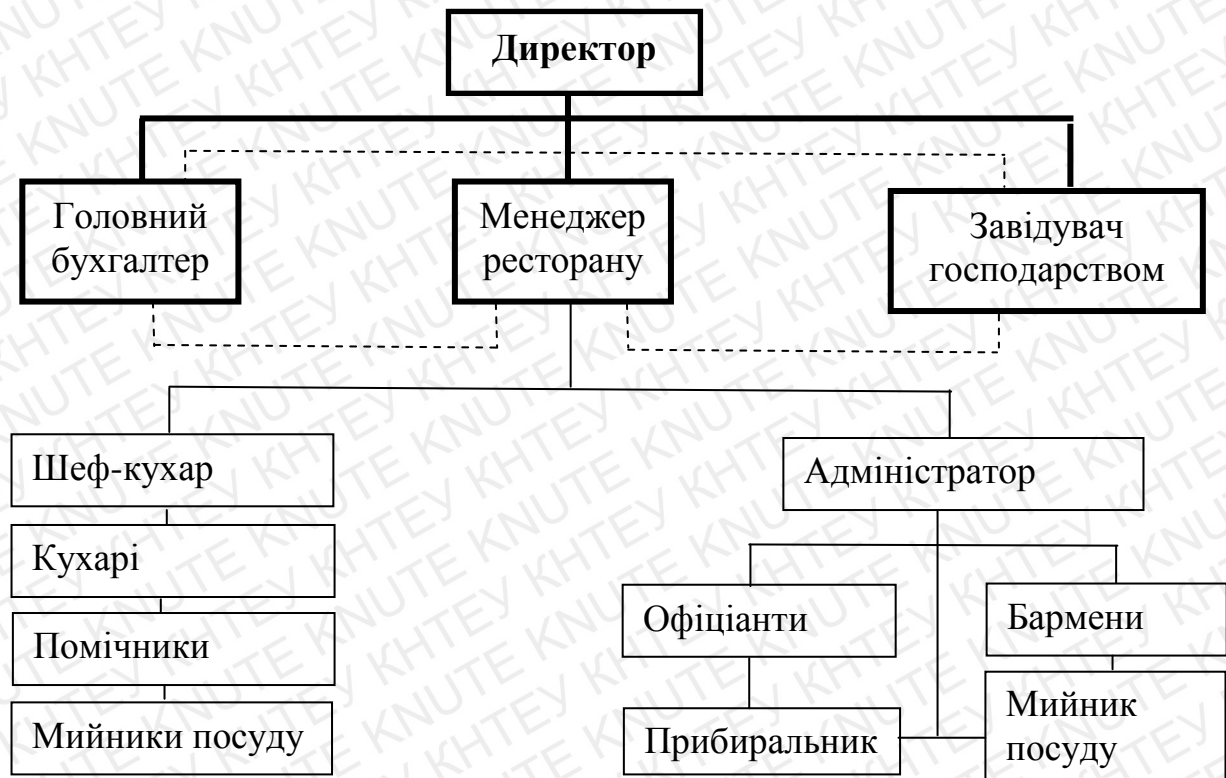


Рис.2.1. Організаційна структура управління ресторану «У Лісі», м.Київ

У процесі розвитку лінійне управління органічно поєднується з функціональним, внаслідок чого формується лінійно-функціональна організація управління, яка позбавлена недоліків, властивих окремо функціональному і лінійному управлінню. На досліджуваному підприємстві всі накази йдуть від директора по ланках зверху вниз, але іноді керівник вважає за потрібне вирішувати специфічні питання особисто – на місці, якщо це можна вирішити. Бригадний метод роботи є властивим для виконання виробничих та обслуговуючих процесів на цьому підприємстві.

Керуванням на підприємстві займається директор та ланка добре освічених керівників. Тому процеси виробництва та реалізації відбуваються

ритмічно. Організаційна структура в ресторані «У Лісі» спрощена, робітники можуть виконувати декілька функцій на одній посаді. Як показує практика, така система найкраще себе зарекомендувала у ефективному функціонуванні. Але всі проблеми та недоліки, які є зараз на підприємстві, виникають із-за погано організованої структури управління. У всіх підрозділах дуже часто виникають суперечки з адміністрацією та непорозуміння, тому що працівники недостатньо проінформовані про роботи, не знають, за що вони несуть відповідальність.

Для приготування і відпуску страв на виробництві працює 10 чоловік, з яких шеф-кухарів 2 чоловіка, тобто 20% від загальної кількості, кухарів і помічників кухарів по 6 чоловік, тобто по 60% і посудомийок 2 чоловік. Працює виробничий персонал тиждень через тиждень по 12 годин. Графік роботи виробничого персоналу з 10.00 до 22.00.

Наступним етапом визначення впливу на ефективність використання персоналу є аналіз процесу обслуговування в ресторан-барі. Для обслуговування споживачів ресторану працює чисельний та кваліфікаційний склад обслуговуючого персоналу. Загальна кількість обслуговуючого персоналу складає 12 чоловік, з яких адміністраторів 2 чоловіка, тобто 17% від загальної кількості персоналу, офіціантів 5-го розряду 32%, тобто 4 чоловік, офіціантів 4-го розряду 2 чоловіка, тобто 17%. Графік роботи обслуговуючого персоналу з 11.00 до 23.00.

При вивченні ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства, доцільно проаналізувати кадровий потенціал підприємства, тобто розглянути якісний та кількісний склад персоналу ресторану (табл. 2.1).

З даної таблиці видно, середньоспискова чисельність підприємства в 2018 році складає 25 чоловік, з яких адміністративно – управлінський персонал 3 чоловіка, робітники виробництва 10 чоловік, робітники залу 10 чоловік і торгівельні робітники 2 чоловіка. Аналізуючи структуру кількісного та якісного складу персоналу ресторану «У Лісі» в відсотковому співвідношенні,

можемо сказати, що найбільше на підприємстві працівників виробництва і робітників залу, які складають по 40% від загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.1

**Кількісний та якісний склад персоналу ресторану «У Лісі», м.Київ
за 2018 рік**

Найменування груп робітників	Кількість	Розряд	Структура, %
Адміністративно-управлінський персонал.			
- директор	1	-	4
- бухгалтер	1	-	4
- завідувач господарством	1	-	4
Всього по групі	3	-	12
Робітники виробництва			
- шеф-кухар	2	6	8
- кухар	4	5	16
- помічник кухаря	2	3	8
- посудомийка	2	-	8
Всього по групі	10	-	40
Робітники залу			
- адміністратор	2		8
- офіціант	4	4	16
- офіціант	2	5	8
- сервізниця	2		8
Всього по групі	10	-	40
Робітники торгівельної групи			
бармени	2	-	8
Всього по групі	2	-	8
Разом	25	-	100

Аналізуючи структуру персоналу виробництва, можна сказати, що на виробництві найбільша кількість робітників, таких як кухарі, офіціанти, в відсотковому співвідношенні до загальної кількості працівників вони складають 16%. Шеф-кухарів на підприємстві 8%. Склад персоналу виробництва складається з висококваліфікованих працівників, які мають певні розряди, шеф-повара підприємства мають розряди 6-ї категорії, кухарі 5-ї розряд і помічники кухарів 3-ї розряд.

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що найбільша кількість виробничого персоналу на підприємстві, а найменша кількість робітників торгівельної групи.

2.2. Визначення ефективності управління кадровою політикою на підприємстві

Необхідною передумовою управління персоналом підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та удосконалення системи матеріального стимулювання є проведення аналізу економічних методів мотивації праці.

До основних показників, які характеризують ефективне використання трудових ресурсів, на підприємствах ресторанного господарства відносять продуктивність праці, чисельність працівників, середня заробітна платня, фонд і рівень заробітної плати.

Аналіз продуктивності праці на підприємстві ресторанного господарства «У Лісі» проводиться в діючих цінах товарообігу. При цьому вивчається динаміка чисельності працівників підприємства; динаміка продуктивності праці; вплив продуктивності праці на товарооборот; резерви росту продуктивності праці; стимулювання трудових ресурсів.

Для аналізу ефективності використання персоналу підприємства ресторанного господарства, необхідно прослідити динаміку чисельності працівників ресторану «У Лісі» (див.табл 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка працівників ресторану «У Лісі», м.Київ за 2016-2018 роки

№	Назва показників	Фактичні показники			Відхилення, чол.		
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2016	2018/2017
1.	прийнято працівників	3	5	5	2	2	0
2.	звільнено працівників	1	3	2	2	1	-1
3.	облікова чисельність штатних працівників	20	22	25	2	5	3
4.	коефіцієнт оновлення персоналу	0,15	0,23	0,2	0,08	0,05	-0,03
5.	коефіцієнт плинності персоналу	0,05	0,14	0,08	0,9	0,03	0,06
6.	Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	3	1,6	2,5	1,4	-0,5	0,9

Аналізуючи дані таблиці, можна сказати, що ресторан «У Лісі» збільшував чисельність працівників з кожним роком, бо коефіцієнт оновлення персоналу перевищує коефіцієнт плинності персоналу і коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників перевищує одиницю, і нашому випадку в 2018 році цей коефіцієнт дорівнює 5, а це значить, що кількість прийнятих більше в 2,5 рази ніж кількість звільнених. Тобто проаналізувавши дані, можемо зробити висновок, що керівництво ресторану збільшує штат працівників.

Проаналізувавши продуктивність праці працівників ресторану «У Лісі», ми зможемо зробити висновок, на скільки ефективно дане підприємство використовує свій кадровий потенціал.

Аналіз продуктивності праці робітників ресторану «У Лісі» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники продуктивності праці робітників ресторану «У Лісі», м.Київ

Показники	Фактичні показники			Відхилення		Темп росту, %	
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016/2017 рік	2017/2018 рік	2017/2016 рік	2017/2018 рік
1. Валовий товарообіг, тис.грн.	1157,8	1151,4	1225,4	-6,4	74	99,4	106,4
2. Товароборот по продукції власного виробництва	648,4	806,0	686,2	157,6	-119,8	124,4	85,1
3. Середньоспискова чисельність, чол.	20	22	25	2	5	105	111
4. Чисельність працівників виробництва, чол.	22	22	22	0	0	0	0
5. Продуктивність праці, тис.грн./чол.	29,0	27,4	23,9	-1,6	-3,5	85,0	87,0
6. Продуктивність праці робітників виробництва, тис. грн./чол.	32,4	40,3	34,3	7,9	-6,0	124,0	85,0

З наведених даних видно, що в 2016 році товарообіг склав 1157,8 тис.грн, в 2017 році – 1151,4 тис.грн. і в 2018 році – 1225,4 тис.грн. Найбільший

показник товарообігу спостерігається в 2018 році, який збільшився в порівнянні з 2017 роком на 74,0 тис.грн. і з 2016 роком на 67,6 тис.грн.

Товарооборот по продукції власного виробництва також змінюється протягом 2016-2018 років, в 2016 році товарообіг по продукції власного виробництва склав 648,4 тис.грн, в 2017 році – 806,0 тис.грн. і в 2018 році – 686,2 тис.грн. З наведених даних видно, що найбільший товарообіг продукції власного виробництва спостерігається в 2018 році.

Середньоспискова чисельність ресторану в 2016 році склала 20 чоловік, в 2017 році 22 чоловіка і в 2018 році 25 чоловік. Порівнюючи 2018 рік з 2017 роком за середньосписковою чисельністю персоналу, то видно що в 2018 році середньоспискова чисельність збільшилася на 3 чоловіки, або на 12%.

Середньоспискова чисельність виробничого персоналу протягом 2016-2018 років залишається незмінною і складає 22 чоловіки.

При збільшенні кількості персоналу підприємства змінюється і продуктивність праці, в 2016 році продуктивність праці середньоспискової кількості персоналу складала 29,0 тис.грн., а в 2017 і 2018 роках зменшується на 1,6 тис.грн.(порівнюючи 2017 рік з 2016 роком) і на 3,5 тис.грн (порівнюючи 2018 рік з 2017 роком), в 2017 році складає 27,4 тис.грн. і в 2018 році – 23,9 тис.грн.

Але аналізуючи продуктивність праці робітників виробництва, можна сказати що в 2016 році продуктивність праці дорівнювала 32,4 тис.грн. в 2017 році – 40,3 тис.грн./чол. і в 2018 році – 34,3 тис.грн. Порівнюючи продуктивність праці працівників виробництва в 2017 році в порівнянні з 2016 роком продуктивність праці зростає на 7,9 тис.грн, або на 24%, при порівнянні 2018 року з 2017 роком спостерігається тенденція зменшення продуктивності праці, тобто в 2018 році продуктивність праці зменшилась на 6,0 тис.грн., або на 15%.

Проаналізувавши продуктивність виробничого персоналу, можна зробити висновок, що продуктивність виробничого персоналу мало найвищий показник в 2017 році, який склав 40,3 тис.грн хоча порівнюючи валовий товарооборот за три роки, в 2017 році товарообіг був найменший. Показник продуктивності праці виробничого персоналу був найвищий, тому що в 2017

році товарообіг продукції власного виробництва порівнюючи з 2016 і 2018 роком був найвищим і складав 806,0 тис.грн., який збільшився в порівнянні з 2016 роком на 24,4%, тобто на 157,6 тис. грн. У 2018 році цей показник зменшився на 19,8 тис.грн., тобто на 14,9%.

З наведених даних видно, що валовий товарообіг і товарообіг продукції власного виробництва змінюється протягом трьох років, як і в більшу сторону так і в меншу. Аналізуючи наведені дані, можна сказати, що валовий товарообіг в 2018 році при збільшенні середньоспискової чисельності працівників, також збільшився на 74,0 тис.грн. в порівнянні з 2017 роком. Але виробіток на одного працівника зменшився на 3,3 тис.грн. і складає 23,9 тис.грн. Тобто можна зробити висновок, що збільшення кількості працівників привело до збільшення товарообігу, але й до зниження виробітку одним працівником, а це значить що для збільшення продуктивності праці необхідно розробити систему додаткового стимулювання працівників.

Для розробки системи стимулювання, необхідно розглянути фонд оплати праці за 2016-2018 роки ресторану «У Лісі» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Фонд оплати праці працівників ресторану «У Лісі», м.Київ
за період 2016-2018 р.**

Показник	Фактичні показники			Темп росту, %			Відхилення, тис.грн.		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2016	2018/2017
Фонд оплати праці, тис.грн.	130,6	172,2	239,8	132,0	184,0	139,0	41,6	109,2	67,6
Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	130,6	172,2	239,8	132,0	184,0	139,0	41,6	109,2	67,6
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	20	22	25	105,0	118,0	111,0	2	5	3
Середньомісячна заробітна плата, грн.	272,1	341,7	425,2	125,5	156,2	124,4	69,6	153,1	84,0

З наведених даних, видно, що фонд оплати праці змінюється з кожним роком, в 2016 році фонд оплати праці складав 130,6 тис.грн., в 2017 році – 172,2 тис.грн. і в 2018 році – 239,8 тис.грн. В порівнянні з 2016 роком, в 2017 році фонд оплати праці збільшився на 41,6 тис.грн., або 32%, в 2018 році збільшився на 109,2 тис.грн., або 84%. Якщо порівнювати фонд оплати праці 2018 рік з 2017 роком, тут видно, що він зростає на 67,6 тис.грн., або на 39%. Аналізуючи фонд оплати праці за 2016-2018 роки, спостерігається тенденція росту в середньому на 36%.

Що стосується фонду основної заробітної плати, то вона має такі показники як у фонду оплати праці, а це значить що на підприємстві не розроблена програма стимулювання персоналу, тобто персонал працює без преміальних виплат.

При цьому можна заключити, що керівництво підприємства не намагається заохочувати своїх працівників до творчої праці, а лише штрафує, тобто використовує політику «кнута». Оплата праці залишається на невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників ресторану «У Лісі» невисокі.

На сучасному етапі такі проблемні аспекти, як інертність і довготривалий перехідний період у трансформації управління персоналом у сфері готельного-ресторанного господарства від умов командно-адміністративної системи до управління людським капіталом у ринкових умовах залишають мотиваційні передумови управління персоналу на ринку праці у так званій початковій стадії.

Як достатньо досвідчені, власники ресторанного комплексу «У Лісі» повинні розуміти, що лише інвестуючи в розвиток людського капіталу, можна втримати свої позиції на ринку послуг, мати успіх у конкуруючому середовищі та забезпечити успішний розвиток свого підприємства, одержати значні переваги та вигоди в майбутньому.

2.3. Дослідження впливу управління персоналом на результати роботи ресторану

Аналіз економічного стану підприємства представляє послідовний, поетапний розгляд усіх процесів, що пов'язані з наявністю фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, їх формуванням, розподілом і використанням.

Для визначення ефективності використання трудових ресурсів необхідно провести аналіз економічно-фінансової діяльності ресторану «У Лісі», для чого потрібно проаналізувати показники діяльності підприємства за три останні роки (2016-2018 роки).

Для дослідження динамічних змін в обсязі товарообігу підприємства треба побудувати співставний динамічний ряд товарообігу за період 2016-2018 років, дані наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура товарообігу ресторану «У Лісі», м.Київ за 2016-2018 р.р.

Показники	Фактично, тис. грн.			Темп росту, %				Відхилення, тис.грн.		
				Базисний		Ланцюговий				
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2016	2018/2017
Увесь товарообіг	1157,8	1151,4	1225,4	99,4	105,8	99,4	106,4	-6,4	67,6	74,0
Роздрібний товарообіг	1157,8	1151,4	1225,4	99,4	105,8	99,4	106,4	-6,4	67,6	74,0
Питома вага, %	100	100	100	-	-	-	-	-	-	-
У т.ч. продаж купованих товарів	509,4	345,4	539,2	67,8	105,8	67,8	156,1	-164	29,8	193,8
Питома вага, %	44	30	44	-	-	-	-	-	-	-
Реалізація продукції власного виробництва	648,4	806,0	686,2	124,3	105,8	124,3	85,1	157,6	37,8	-119,8
Питома вага, %	56	70	56	-	-	-	-	-	-	-

Як видно з наведених даних таблиці 2.5, товарообіг досліджуваного підприємства змінився протягом трьох років не на багато. Якщо 2016 році він складав 1157,8 тис.грн., в 2017 році – 1151,4 тис. грн., а в 2018 році – 1225,4 тис.грн. Проаналізувавши товарообіг ресторану, можна зробити висновки, що за період 2016-2018 роки найкращим для підприємства був 2018 рік.

Порівнюючи питому вагу складових товарообігу, можна сказати, що питома вага за три роки змінилася, ця зміна чітко прослідковується в 2017 році, де питома вага товарообігу купівельних товарів складає 30% і продукції власного виробництва 70%. В 2016 і 2018 роках питома вага складових товарообігу не змінюється і складає: купівельних товарів – 44% і продукції власного виробництва – 56%.

Одним із важливих показників, який характеризує торговельно-виробничу програму підприємства ресторанного господарства, є доля власної продукції в валовому товарообігу. Реалізація продукції власного виробництва в 2016 році складала 648,4 тис.грн., в 2017 році – 806,0 тис.грн. і в 2018 році – 686,2 тис.грн. При порівнянні з 2016 роком, спостерігається зростання показників, в 2017 році реалізація продукції власного виробництва збільшилася на 24,3%, тобто на 157,6 тис.грн., в 2018 році цей показник збільшився на 37,8 тис.грн. Але при порівнянні показників 2018 року з 2017 роком спостерігається зменшення реалізації продукції власного виробництва на 119,8 тис.грн., тобто на 14,6%.

Аналізуючи фінансово-економічну діяльність ресторану, потрібно проаналізувати основні показники діяльності за три останні роки (див.табл.2.6).

З наведених даних видно, що дохід від реалізації змінюється як в більшу сторону так і в меншу. В 2016 році дохід від реалізації продукції складав 1127,8 тис.грн., а в 2017 році він зменшився в порівнянні з 2016 роком на 12%, тобто на 135,8 тис.грн. В 2018 році дохід збільшився і склав 1421,0 тис.грн., що в порівнянні з 2016 і 2017 роками збільшився на 293,2 тис.грн. і 429,0 тис.грн.

Таблиця 2.6

Основні показники діяльності ресторану «У Лісі», м.Київ

Показники	Од. ви- мір	Факт			Темп росту,%			Відхилення		
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/ 2016 р.	2018/ 2016 р.	2018/ 2017 р.	2017/ 2016 р.	2018/ 2016 р.	2018/ 2017 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1127,8	992,0	1421,0	88,0	126,0	143,2	-135,8	293,2	429,0
Податок на додану вартість	тис. грн.	225,6	198,4	284,2	88,0	126,0	143,2	-27,2	234,6	343,2
Чистий дохід	тис. грн.	902,2	793,6	1136,8	88,0	126,0	143,2	-108,6	234,6	343,2
Собівартість	тис. грн.	637,8	500,0	733,2	78,4	115,0	146,6	-137,8	95,4	233,2
Валовий прибуток	тис. грн.	264,4	293,6	403,6	111,0	152,6	137,5	29,2	139,2	110,0
Операційні витрати	тис. грн.	252,6	284,4	381,2	112,6	150,9	134,0	31,8	128,6	96,8
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	11,8	9,2	22,4	77,7	189,2	243,5	-2,6	10,6	13,2
Податок на прибуток	тис. грн.	3,6	2,8	6,7	77,7	189,2	243,5	-0,8	3,2	3,9
Чистий прибуток	тис. грн.	8,3	6,4	15,7	77,7	189,2	243,5	-1,9	7,4	9,2
Рентабельність	%	1,05	0,93	1,58	-	-	-	-0,12	0,53	0,65

З наведених даних видно, що дохід від реалізації змінюється як в більшу сторону так і в меншу. В 2016 році дохід від реалізації продукції складав 1127,8 тис.грн., а в 2017 році він зменшився в порівнянні з 2016 роком на 12%, тобто на 135,8 тис.грн. В 2018 році дохід збільшився і склав 1421,0 тис.грн., що в порівнянні з 2016 і 2017 роками збільшився на 293,2 тис.грн. і 429,0 тис.грн. З цього можна зробити такі висновки, що дохід від реалізації продукції за весь досліджуваний період мав найкращий показник в 2018 році.

Чистий дохід в 2016 році склав 902,2 тис.грн, в 2017 році – 793,6 тис.грн і в 2018 році мав найбільший показник, який склав 1136,8 ти.грн. При

порівнянні з 2016 роком він збільшився на 26%, тобто на 58,6 тис.грн., якщо порівнювати з 2017 роком, то видно що дохід 2018 року зріс на 43,2%, тобто на 85,8 тис.грн.

Собівартість продукції в 2016 році складає 637,8 тис.грн., в 2017 році – 500,0 тис.грн. і в 2018 році – 733,2 тис.грн., як видно з даних, собівартість продукції протягом періоду зменшується і збільшується. Порівнюючи з 2016 роком собівартість продукції в 2017 році зменшилась на 137,8 тис.грн, тобто на 21,6%, в 2018 році собівартість продукції навпаки зростає на 95,4 тис.грн, або на 15,0%. Якщо порівнювати собівартість 2018 року з 2017 роком, то з даних видно, що собівартість зростає на 233,2 тис.грн., або на 46,6%.

При порівнянні доходу від реалізації продукції і собівартості продукції прослідковується така тенденція: при збільшенні доходу від реалізації продукції збільшується і собівартість продукції.

З наведених даних, видно, що найбільший дохід від реалізації продукції спостерігається в 2018 році, який в порівнянні з 2016 і 2017 роками зростає на 26% і 43,2% і складає 1421,0 тис.грн., витрати на собівартість продукції в 2018 році в порівнянні з 2016 і 2017 роками також мають найвищий показник, який складає 733,2 тис.грн. За досліджуваний період з 2016-2018 роки спостерігається тенденція як росту доходу від реалізації і собівартості продукції так і зменшення.

В наведених за 2016-2018 роки даних спостерігається чітка тенденція росту операційних витрат, найменший показник операційних витрат спостерігається в 2016 році і найбільший показник в 2018 році. Аналізуючи наведені дані можна зробити висновки, що операційні витрати зростають протягом 2016-2018 років незалежно від доходу який отримується від реалізації, як видно з даних дохід від реалізації в 2017 році зменшується в порівнянні з 2016 роком, а операційні витрати навпаки збільшуються.

З наведених основних показників діяльності підприємства ресторану “У Лісі” було розраховано рентабельність за три роки. В 2016 році рентабельність підприємства складає 1,05%, в 2017 році – 0,93%, а в 2018 році

–1,58%, що перевищує показники за 2016 і 2017 роки. З цих даних видно, що рентабельність підприємства не постійна, вона зменшилася в 2017 році в порівнянні з 2016 роком на 0,12% і в 2018 році збільшилася на 0,53%. Показник рентабельності підприємства показує розмір прибутку на одиницю продукції, тобто в 2016 розмір прибутку на одиницю продукції складав 1,05 грн., в 2017 році – 0,93 грн. і в 2018 році – 1,58 грн.

Проаналізувавши основні показники фінансово-економічної діяльності можна зробити такі висновки, за наведеними даними видно, що найбільш прибутковим роком для ресторану був рік 2018, який показав найкращі показники за даний період.

Аналізуючи витрати дослідного закладу ресторанного господарства в цілому, звернемо увагу, що з економічної точки зору витрати підприємства та оборотання представляють собою вартість витрат підприємства ресторанного господарства (окрім вартості сировини та товарів).

Витрати виробництва та оборотання підприємства ресторанного господарства, аналізуються та плануються в абсолютному вимірі – в грошових одиницях, а також розраховується питома вага витрат по кожній статті витрат.

Для визначення відхилення витрат за елементами, візьмемо базовий 2016 рік, тобто 2017 і 2018 роки будемо порівнювати з даними витрат за 2016 рік, а також будемо порівнювати між собою два останні роки 2017 і 2018 роки. Динаміку обсягу витрат наглядно можна проаналізувати в таблиці 2.7.

Фактичний обсяг матеріальних витрат в 2016 році складає 64,6 тис.грн., в 2017 році – 67,2 тис.грн. і в 2018 році 91,4 тис.грн. в результаті порівняння даних з 2016 роком ми бачимо таку тенденцію, в 2017 році матеріальні витрати збільшилися на 2,6 тис.грн., або на 4,0%, в 2018 році витрати зросли на 26,8 тис.грн., або на 41,5%. При порівнянні 2018 року з 2017 роком, видно, що матеріальні витрати зросли на 24,2 тис.грн., або на 36%. Аналізуючи обсяг матеріальних витрат періоду 2016-2018 роки, бачимо, що матеріальні витрати з кожним роком зростають, тобто чітко прослідковується тенденція збільшення матеріальних витрат на підприємстві.

Операційні витрати на виробництво продукції, робіт за 2016-2018 роки

Витрати	обсяг витрат, тис.грн.			Відхилення, тис.грн.			Темп росту, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016 роки	2018/2016 роки	2018/2017 роки	2017/2016 роки	2018/2016 роки	2018/2017 роки
Матеріальні витрати	64,6	67,2	91,4	2,6	26,8	24,2	104,0	141,5	136,0
Амортизація	5,0	3,8	6,0	-1,2	1,0	2,2	76,0	120,0	157,9
Витрати на оплату праці	130,6	172,2	239,8	41,6	109,2	67,6	131,9	183,6	139,3
Відрахування на соціальні фонди	49,2	25,2	26,0	-24,0	-23,2	-0,8	51,2	52,8	103,2
Інші операційні витрати	3,2	16,0	18,0	12,8	14,8	2,0	500	562,0	112,5
Операційні витрати	252,6	284,4	381,2	31,8	128,6	96,8	112,6	150,9	134,0

Витрати на амортизацію основних фондів в 2017 році змінилися по відношенню до 2016 року, зменшившись на 1,2 тис.грн, проте в 2018 році вони збільшилися на 1 тис.грн. і склали 6 тис.грн.

Витрати на оплату праці значно коливаються в досліджуваному періоді, в 2016 році витрати на оплату праці склали 130,6 тис.грн, в 2017 році – 172,2 тис.грн і в 2018 році вони склали 239,8 тис.грн., порівнюючи показник 2018 року з 2016 роком, видно що в 2018 році цей показник збільшився на 109,2 тис.грн., або 83,6% і в порівнянні з 2017 роком він збільшився на 67,6 тис.грн., або 39,1% З даних за досліджуваний період по витратам на оплату праці спостерігається збільшення з кожним роком витрат на оплату праці, динаміку витрат на оплату праці наглядно можна побачити на рис.2.2.

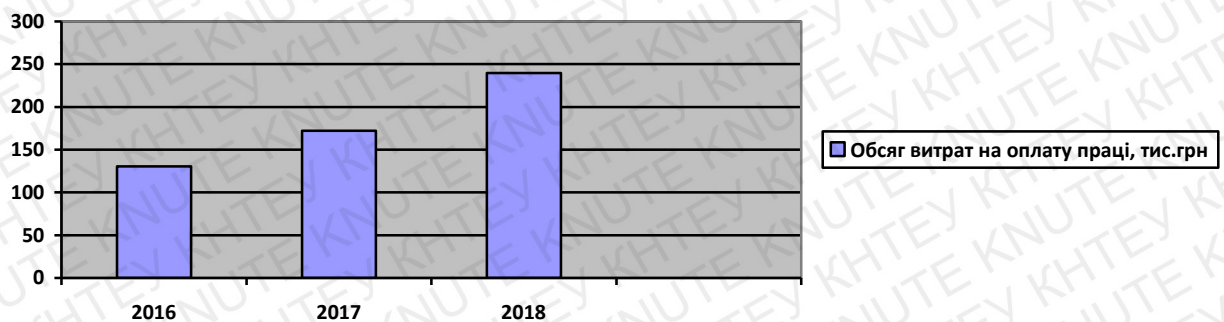


Рис. 2.2. Динаміка витрат на оплату праці ресторану «У Лісі» за 2016-2018 р.р.

Відрахування на соціальні фонди зменшуються пропорційно зміненню витрат на оплату праці, тобто тут спостерігається зменшення витрат на соціальні фонди.

По відношенню до 2016 року в 2017 і 2018 роках інші операційні витрати значно збільшуються, в 2016 році операційні витрати склали 3,2 тис.грн., в 2017 році – 16,0 тис.грн. і в 2018 році – 18,0 тис.грн., в 2017 і 2018 роках в порівнянні з 2016 роком вони зросли на 12,8 тис.грн., або на 400% і 14,8 тис.грн., або на 462,0%. Якщо порівнювати 2018 рік з 2017 роком, то видно, що в 2018 році інші операційні витрати зросли на 2,0 тис.грн., або на 112,5%. Зміну питомої ваги операційних витрат наглядно можна побачити в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Зміна питомої ваги операційних витрат ресторану «У Лісі», м.Київ

Витрати	Фактичний обсяг витрат, тис.грн.			Питома вага, %		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Матеріальні витрати	64,6	67,2	91,4	25,6	23,6	24,0
Амортизація	5,0	3,8	6,0	2,0	1,3	1,6
Витрати на оплату праці	130,6	172,2	239,8	51,7	60,6	62,9
Відрахування на соціальні фонди	49,2	25,2	26,0	19,5	8,9	6,8
Інші операційні витрати	3,2	16,0	18,0	1,2	5,6	4,7
Операційні витрати	252,6	284,4	381,2	100	100	100

З наведених даних можна зробити такі висновки, що за період 2016-2018 роки спостерігається тенденція росту таких витрат, як витрати на оплату праці, витрати на амортизацію і інші операційні витрати, також спостерігається зменшення таких витрат, як відрахування на соціальні фонди.

Витрати виробництва та обертання підприємства ресторанного господарства, як вже зазначалося, аналізуються та плануються в абсолютному розмірі – в грошових одиницях, та у відносних величинах – у відсотках до

товарообігу. Відносна вага витрат у відсотках то товарообігу називається рівнем витрат.

Таблиця 2.9

Динаміка рівня витрат ресторану «У Лісі», м.Київ за 2016-2018 роки

Показники	Фактичні показники					
	2016 рік	%, до Т/О	2017 рік	%, до Т/О	2018 рік	%, до Т/О
Товарообіг	1157,8	100	1151,4	100	1225,4	100
Операційні витрати	252,6	21,8	284,4	24,7	381,2	31,1
Матеріальні витрати	64,6	5,6	67,2	5,8	91,4	7,5
Амортизація	5,0	0,4	3,8	0,3	6,0	0,5
Витрати на оплату праці	130,6	11,3	172,2	15,0	239,8	19,6
Відрахування на соціальні фонди	49,2	4,3	25,2	2,2	26,0	2,0
Інші операційні витрати	3,2	0,2	16,0	1,4	18,0	1,5

Аналізуючи динаміку рівня витрат, видно, що в порівнянні товарообігу з витратами підприємства рівень витрат в 2016 році склав 21,8%, в 2017 році – 24,7% і в 2018 році – 31,1%. Тобто спостерігається тенденція збільшення рівня витрат, при порівнянні з 2016 роком, то видно, що в 2017 році рівень витрат збільшився на 2,9% і в 2018 році збільшився на 9,3%. При порівнянні 2018 року з 2017 роком рівень витрат збільшився на 6,4%. Як видно з даних, при збільшенні товарообігу збільшується операційні витрати, але питома вага витрат в кожному році зростає і має найбільший показник в 2018 році – 31,1%.

Аналізуючи рівень матеріальні витрат, то тут видно, що рівень витрат з роками збільшується в 2016 році рівень матеріальних витрат складає 5,6%, в 2017 році – 5,8% і в 2018 році – 7,5%.

Що стосується рівня витрат на оплату праці, то тут спостерігається тенденція росту протягом досліджуваного періоду. В 2016 році рівень витрат на оплату праці склав 11,3%, в 2017 році – 15% і в 2018 році мав найвищий показник – 19,6%.

Аналізуючи рівень витрат відрахування на соціальні фонди, можна зробити такий висновок, що цей рівень витрат з кожним роком зменшується,

це можна прослідити за даними, в 2016 році рівень відрахувань на соціальні фонди склав 4,3%, в 2017 році – 2,2% і в 2018 році цей показник зменшується і складає 2,0%.

Проаналізувавши рівень витрат, можна зробити такі висновки, що при підвищенні товарообігу збільшується рівень витрат підприємства. Найбільший показник рівня витрат є в 2018 році і складає 31,1%, при цьому витрати складають 381,2 тис.грн., товарообіг в даному році має найвищий показник – 1225,4 тис.грн.

Для більш повного аналізу витрат необхідно розрахувати витратовіддачу і рентабельність підприємства ресторанного господарства за досліджуваний період 2016-2018 роки, яка дає змогу зробити аналіз витрат, тобто з'ясувати скільки витрат припадає на отримання однієї гривні. Наглядну витратовіддачу і рентабельність підприємства можна побачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники обсягу витрат ресторану “У Лісі”, м.Київ за 2016-2018 роки

Показники	Фактичні показники			Відхилення, тис.грн.		
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2017/2016	2018/2016	2018/2017
Товарообіг, тис.грн.	1157,8	1151,4	1225,4	-6,4	67,6	74,0
Операційні витрати, тис.грн.	252,6	284,4	381,2	31,8	128,6	96,8
Витратовіддача, %	0,22	0,25	0,31	0,03	-0,09	0,06
Прибуток тис.грн.	8,3	6,4	15,7	-1,9	7,4	9,2
Рентабельність витрат, %	3,3	2,3	4,1	-1,0	0,8	1,9

Аналізуючи данні таблиці 2.11 можна зробити наступні висновки, витратовіддача підприємства в 2016 році склала 0,22 грн., в 2017 році – 0,25 грн. І в 2018 році – 0,31 грн., з даних видно, що витратовіддача підприємства з кожним роком збільшується, а це значить, що на отримання однієї гривні в 2016 році підприємство затратило 0,22 грн., в 2017 році – 0,25 і в 2018 році – 0,31 грн. Рентабельність витрат за даний період також змінюється, в 2016 році рентабельність витрат склала 3,3%, в 2017 році – 2,3% і 2018 році – 4,1%. В порівнянні з 2016 роком в 2017 році прослідковується тенденція зменшення

рентабельності витрат, в 2017 році рентабельність витрат зменшилася на 1,0%, а в 2018 році в порівнянні з 2016 роком збільшилась на 0,8%. Тобто рентабельність витрат ресторану за 2016-2018 роки змінювалась як в більшу так і в меншу сторону.

Безперечним елементом комерційної діяльності підприємства повинні бути різнобічні рекламні заходи. Вони повинні бути направлені на розширення об'єму реалізації товарів; вивчення попиту та пропозиції на споживчий локальний ринок; підвищення конкурентних можливостей конкретного підприємства. В нашому випадку, згідно фінансово-економічних показників, ресторану «У Лісі» необхідно підвищувати конкурентні можливості, тобто, розробити рекламу, підвищити товарообіг, знизити витрати шляхом зниження податків. Але також потрібно відмітити, що у ресторані «У Лісі» спостерігається підвищення рівня витрат на 0,9% та одночасне підвищення рівня валового доходу – на 2,8%. Ці витрати можуть бути пов'язані із розробкою нових технологій, які, як правило, потребують на початковій стадії впровадження, певних витрат. Але поступово ці технології почнуть приносити певні прибутки.

Отже, для того, щоб не припускати зниження ефективності використання основних фондів, необхідно проводити аналіз показників ефективності, виявляти фактори, які впливають на ефективність використання основних фондів, визначати резерви зростання ефективності основних фондів підприємства ресторанного господарства. Таким чином, можна зробити висновок, що ресторан «У Лісі» більш ефективно використовує свої ресурси в 2018 році в порівнянні з 2016 роком. Для стабільної діяльності ресторану та з метою ефективного використання вкладених коштів, основних та обігових фондів необхідні певні трудові ресурси та їх раціональне використання.

Таким чином, провівши дослідження кадрової діяльності ресторану «У Лісі», м. Київ, можна зробити висновки:

- 1) існуюча кадрова діяльність в ресторані «У Лісі» в цілому є недостатньо ефективною. На фоні загального підвищення ефективності

діяльності ресторану «У Лісі» за 2016-2018 р., оплата праці працівників залишається на одному невисокому рівні, тому можна сказати, що матеріальні стимули до праці у працівників ресторану «У Лісі» невисокі;

2) для залучення споживачів і більш повного задоволення їх смаків та побажань необхідно розширити асортимент продукції, активізувати рекламну діяльність, покращити умови відпочинку, слідкувати за санітарним станом посуду, білизни та ретельно підбирати музичний супровід, враховуючи зауваження та побажання відвідувачів, у тому числі впровадити систему спеціальних знижок на підприємстві;

3) основні економічні показники діяльності ресторану «У Лісі» мають позитивну динаміку за 2016-2018 рр. Так, товарообіг в 2016 і 2018 роках в порівнянні з 2017 роком зростав, в 2018 році товарообіг зріс на 6,4% і збільшився на 74,0 тис.грн. В 2017 році товарообіг знизився в порівнянні з 2016 роком на 6,4 тис.грн., тобто на 0,6%. Якщо порівнювати 2018 рік з 2016 роком, то з наведених даних видно, що в 2018 році товарообіг збільшився на 67,6 тис.грн., тобто на 5,8%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги підприємства та поступового завоювання ринку;

4) в 2017 році чистий прибуток зменшується на 1,9 тис.грн., або на 22,3% і в 2018 році навпаки збільшується на 7,4 тис.грн., або на 89,2%, що вказує на зниження ефективності господарської діяльності за досліджуваний період взагалі;

5) Проаналізувавши основні показники фінансово-економічної діяльності можна зробити висновки, що найбільш прибутковим роком для ресторану був 2018 рік, який показав найкращі показники за даний період.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНІ «У ЛІСІ», М. КИЇВ

3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання персоналу

Проведений в попередньому розділі роботи аналіз ефективності управління персоналом ресторану «У Лісі» виявив, що система управління персоналом підприємства побудована недосконало і не забезпечуватиме в подальшому зростання продуктивності праці, прибутку та економію операційних витрат, оскільки основна «робоча сила» підприємства: робітники виробництва і торговельної групи не задіяні у системі матеріального заохочення за результатами роботи (досягненнями у праці).

З метою виявлення проблем щодо управління персоналом на підприємстві нами було проведено анкетування серед робітників. За результатами проведеного анкетування встановлено, що атмосфера в колективі є позитивною (на рівні середніх значень), тобто більшість респондентів вважають, що в колективі в середньому ступені виявляються такі характеристики, як дружелюбність, згода, задоволеність роботою, захопленість своєю справою, теплота, співробітництво, взаємна підтримка, цікавість, успішність у справах. Проте, негативним є те, що більша частина респондентів не задоволені розміром заробітної плати та розміром заохочення, що застосовуються на підприємстві. Проаналізувавши дані опитування, можна зробити висновки, що для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно розробити програму стимулювання персоналу, для підвищення зацікавленості працівників ресторану у результатах праці.

Серед основних проблем, які зашкоджують роботі персоналу, респонденти виявили наступні:

- недостатність професійних знань, необхідність їх поновлення;
- недостатність заробітної плати для задоволення потреб.

Поставивши себе на місце керівника, респонденти запропонували наступні зміни:

- організувати професійне навчання шляхом участі у майстер-класах, семінарах, чемпіонатах з кулінарії тощо;
- збільшити обсяг реалізації продукції та послуг підприємства;
- проводити більше спільних організаційно-розважальних заходів для об'єднання колективу.

Персонал ресторану «У Лісі» є одним із вагомих факторів, що обумовлюють ефективність діяльності усього підприємства. Обслуговування споживачів має індивідуальний характер і вимагає тривалого контакту з ними. Звідси і виникає необхідність підвищення професійної кваліфікації працівників ресторану «У Лісі», чому і повинна бути приділена увага адміністрації закладу для покращення якісної структури персоналу. Таким чином, необхідна розробка програми підвищення ефективності управління персоналом.

В умовах специфічного характеру виробничої та торговельної діяльності закладів ресторанного господарства організація праці має специфічні особливості. Кількість праці, що витрачається на надання ресторанних послуг, вимірюється виробіткою на одного працівника підприємства, що характеризується відношенням обсягу доходу до середньоспискової чисельності працюючих, а також виробіткою на одного працівника виробництва, що характеризується відношенням обсягу обороту від реалізації продукції власного виробництва до чисельності працівників виробництва. Чим менше потрібно робітників та більший обсяг доходів, тим продуктивніша праця робітників підприємства, тим нижче трудові витрати при наданні послуг. Цей чинник має велике значення для підвищення ефективності виробничо-торговельної діяльності закладу ресторанного господарства та визначення резервів підвищення продуктивності праці його працівників.

Відомо, що підвищення продуктивності праці, у першу чергу, забезпечують вдосконалення організації виробництва, праці та управління, матеріальне та моральне стимулювання робітників. Результативність

діяльності підприємства та продуктивність праці його працівників знаходяться в тісному взаємозв'язку з системою мотивації, яка справляє безпосередній вплив на діяльність усіх виробничих та управлінських ланок.

Резерви підвищення продуктивності праці персоналу ресторану «У Лісі»:

1. Одним із напрямів підвищення продуктивності праці працівників ресторану «У Лісі» є збільшення обсягів реалізації продукції підприємства. Для цього необхідним, на нашу думку, є знаходження резервів росту товарообороту та випуску продукції власного виробництва. В зв'язку з цим постає необхідність розробки та впровадження заходів з підвищення ефективності використання потужностей підприємства шляхом збільшення обсягів його діяльності, залучення більшої кількості споживачів внаслідок посилення рекламної діяльності та стимулювання збуту.

2. Підвищення якості і культури обслуговування. Підвищення кваліфікації і робітників підприємства. Оплата участі кухарів ресторану «У Лісі» у майстер-класах з кулінарного мистецтва, відвідування виставок, фестивалів, участь у Чемпіонатах з кулінарії.

3. Удосконалення методів стимулювання працівників. Вважаємо, що резервом підвищення продуктивності праці в ресторану «У Лісі» є удосконалення економічних та адміністративних методів управління, оптимізація системи оплати праці та преміювання працівників з урахуванням коефіцієнтів трудового внеску кожного працівника, що призведе до об'єктивних змін у всіх напрямках діяльності, зміцненню матеріально-технічної бази, високих економічних показників та поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, який, як відомо, грає важливу роль в ефективності роботи працівників та підвищенні рівня їх вмотивованості у результатах своєї роботи.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість споживачів, підвищити популярність послуг ресторану «У Лісі» серед споживачів і, таким чином, підвищити обсяги його реалізації та прибутку. Збільшення обсягу чистого прибутку визначає потенційну

можливість збільшення фонду матеріального заохочення, що забезпечують майбутнє зростання продуктивності праці та підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу ресторану «У Лісі». Це пов'язано з тим, що підвищення заробітної плати посилює зацікавленість працівників у результатах своєї праці, сприяє збільшенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, економії матеріалів, внаслідок чого зменшуються витрати в розрахунку на одиницю продукції.

Таблиця 3.1

**План заходів щодо підвищення показників ефективності праці
у ресторані «У Лісі», м.Київ**

Найменування заходів	Спосіб досягнення
Рациональне використання робочого часу	Скорочення нерегламентованих перерв, підвищення трудової дисципліни, забезпечення більш повного навантаження робітника в тому числі суміщення професій
Підвищення кваліфікації та загальнокультурного рівня працівників	Направлення працівників на майстер-класи з кулінарного мистецтва, відвідування виставок, фестивалів, участь у Чемпіонатах з кулінарії
Поліпшення умов праці та техніки безпеки	Створення належних умов для здійснення необхідних процесів господарської діяльності та забезпечення приміщень необхідним обладнанням, що забезпечують безпеку в роботі
Застосування раціональних методів матеріального стимулювання праці	Впровадження раціональних форм і систем оплати праці, різноманітних заохочень, системи преміювання раціоналізаторських пропозицій та т.ін.
Рациональне використання та розміщення обслуговуючого персоналу	Впровадження системи перспективного розвитку обслуговуючого персоналу

Кожен з цих заходів має свій спосіб досягнення.

В сучасних ринкових умовах для підприємства ресторанного господарства необхідна наявність висококваліфікованих спеціалістів, і для цього потрібно підвищувати рівень кваліфікації, оскільки є можливість отримати практичний досвід у провідних закладах ресторанного господарства України та світу.

Велике значення в підготовці кадрів та підвищенні їхньої кваліфікації має широкий обмін досвідом між окремими ресторанами міста, ресторанами різних країн, в навчальних закладах, що готують фахівців для ресторанного бізнесу тощо. З цією метою пропонуємо періодично направляти кухарів на майстер-класи з кулінарії і впровадження інновацій у ресторані «У Лісі». Щорічно планується брати участь у Чемпіонатах з кулінарного мистецтва (наприклад, у листопаді щорічно проводиться Фестиваль кулінарного мистецтва під керівництвом Асоціації кулінарів України).

Керівництво ресторану «У Лісі» може додатково заохочувати переможців Чемпіонату шляхом виплати премій зв накопичувальною системою (збільшення доплати за кожне призове місце переможцям кулінарних конкурсів). Це дозволить заохотити кухарів підприємства до творчої праці та ініціативності у самонавчанні, виявлення цікавості до кожної інновації у ресторанному бізнесі.

Однією з основних функцій відділу кадрів повинна стати організація професійного навчання. Але при цьому слід враховувати, що політика розвитку персоналу не тільки повинна проводитися на основі економічних критеріїв і відповідати потребам у професійній підготовці, але також повинна враховувати розвиток людини в цілому з точки зору соціальної зрілості та її розвитку як особистості – духовно та морально.

В межах самого ресторану «У Лісі» через удосконалення новітніх технологій для розвитку простих технічних навичок та вивчення правил експлуатації (робота з комп'ютерною технікою, приладами кондиціонування повітря та опалення тощо) доцільно застосовувати інструктаж, який буде проводитися співробітником, який давно виконує дані функції чи спеціалістом, який є досить кваліфікованим у даній сфері.

Рациональне використання робочого часу досягається за рахунок скорочення нерегламентованих перерв у роботі, тобто усунення втрат робочого часу завдяки високому рівню трудової дисципліни, забезпеченню більш повного завантаження робітника, в тому числі суміщення професій.

Однією з необхідних умов підвищення ефективності праці є поліпшення умов праці та техніки безпеки. Цей фактор обумовлює скорочення втрат робочого часу, пов'язаних з тимчасовою непрацездатністю. У ресторані «У Лісі» питанню дотримання техніки безпеки приділяється велика увага. Кожен працівник підприємства періодично проходить співбесіду по техніці безпеки. Для поліпшення умов праці у службових приміщеннях встановлені кондиціонери.

З метою підвищення мотивації праці пропонуємо впровадження політики індивідуалізації трудових доходів. Політика індивідуалізації трудових доходів найманих працівників – це намагання повніше врахувати як індивідуальні результати праці, так і особисті ділові якості, включаючи кваліфікацію, відповідальність, творчу ініціативу, швидкість і точність, досконалість рішень і, неодмінно, – якість роботи.

Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов найму, у тому числі широке використання контракту як особливої форми трудового договору між роботодавцем і найманим працівником, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. На думку спеціалістів, справедлива організація такого оцінювання вже сама по собі стимулює підвищення ефективності праці, а значить і підвищення якості обслуговування.

Індивідуалізація трудових доходів працівників на підставі результатів оцінки на практиці забезпечується як за допомогою диференціації тарифних ставок, посадових окладів, так і інших складових винагороди за працю (премій, надбавок, доплат тощо). Уже нині помітно знизилася доля тарифної частини заробітку і зросла його змінна частина, що залежить від особистого впливу працівника на фінансовий стан фірми. Статистичні дані свідчать, що останніми роками зростання заробітної плати, хоча й уповільнене, але відбувається, і в основному, за рахунок індивідуалізованої частини заробітку.

Індивідуалізація оплати праці потребує впровадження системи перспективного розвитку обслуговуючого персоналу шляхом запровадження

методів оцінки заслуг та постійного їх удосконалення. Хотілося б запропонувати багатофакторний метод оцінки заслуг. Він допоможе більш ефективно оцінити вклад кожного робітника в кінцеві результати господарської діяльності підприємства, а також визначити вклад кожного з них (робітників) в загальну систему якісного обслуговування та задоволення потреб споживачів ресторану «У Лісі».

Таким чином, нами було визначено основні завдання системи управління персоналом в ресторані «У Лісі», які, на нашу думку здатні підвищити ефективність праці, а саме:

- направлення працівників підприємства на майстер-класи з кулінарного мистецтва, відвідування виставок, фестивалів, участь у Чемпіонатах з кулінарії
- впровадження нових страв, інноваційних методів приготування продукції в меню ресторану «У Лісі»;

Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу пошуку нових, невідомих раніше рішень і методів їх реалізації, а з другого боку – відкривають дедалі більш широкі можливості для використання стандартних рішень і методів, які себе виправдали при виконанні типових повторних робіт і операцій. У процесі управління ситуація змінюється настільки швидко, що методи і прийоми, які ще недавно в аналогічній ситуації забезпечували ефект, через деякий час виявляються малоефективними і навіть непридатними. Все це зумовлює потребу творчого підходу до вирішення проблем адміністративних методів управління, які ґрунтуються на широкому використанні досягнень науки і глибокому систематичному вивченні практики. Успішне вирішення адміністративно-управлінських проблем потребує не тільки творчого і наукового підходу керівників ресторану «У Лісі», а й певних навичок і досвіду. Аналізування практики допомагає керівництву знайти найбільш ефективні методи використання теоретичних знань, озброює його вміння раціонально

організувати працю свою і підлеглих, найбільш повно мобілізує їхню творчу ініціативу.

Щоб реалізувати свої глибинні потенційні можливості, адміністрація ресторану «У Лісі» має розкрити перед робітниками економічний та соціальний аспект завдань і тоді добиватись їх ініціативного виконання.

Достовірно відомо з досвіду працівників ресторану «У Лісі», що рядові працівники в основному не хочуть бути простими виконавцями адміністративних вказівок. Для них не байдуже враховані в одержаному завданні висловлені ними раніше ділові пропозиції чи їх думкою знехтували.

Вважаємо, що дотримання запропонованих рекомендацій з удосконалення управління персоналом ресторану «У Лісі» призведе до об'єктивних змін у всіх напрямках діяльності підприємства, високих економічних показників та поліпшення морально-психологічного клімату в колективі, який, як відомо, грає важливу роль в ефективності роботи працівників та підвищенні рівня їх вмотивованості у результатах своєї роботи.

3.2. Впровадження новітніх технологій навчання персоналу в ресторані

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах організації – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини – підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей.

У даний час розвиток персоналу підприємства ресторанного господарства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має

як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств ресторанного господарства у сфері розвитку персоналу значно розширились.

Отже, пропонуємо в ресторані «У Лісі» зосередитись на таких проблемах, що пов'язані з удосконаленням управління персоналом:

- Розробка стратегій з питань формування кваліфікованого персоналу;
- Визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професій;
- Вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- Вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- Фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

В ресторані «У Лісі» склалася ситуація, коли за короткий проміжок часу існування закладу ресторанного господарства спостерігається активний рух персоналу, тобто звільнення, новий набір тощо. Це говорить про те, що загальний рівень кваліфікації та обізнаності персоналу не відповідає вимогам управління. Персонал потребує створення відповідної системи управління ним, тобто визначення системи планування, організації, керівництва та контролю. Наведемо приклади стратегій управління персоналом (табл. 3.2).

Отже, для ресторану «У Лісі» найоптимальнішою є стратегія управління персоналом, тому що вона включає основні напрямки вдосконалення якості роботи та структури персоналу.

При умові, що стимуляція обслуговування та підвищення кваліфікації будуть мати позитивний ефект, то різниця між обсягами продажу до і після впровадження перелічених заходів покриє усі додаткові витрати.

Таблиця 3.2

Стратегії управління персоналом ресторану «У Лісі», м.Київ

Назва стратегії	Сутність стратегії
Добір і навчання	Добір і переміщення персоналу всередині підприємства; добір і заміна; балансування і просування співробітників із загальними та функціональними стратегіями; організація процесу навчання; організація аналітичних центрів добору та розвитку персоналу тощо.

Стратегія винагороди та мотивації	Балансування винагороди та прибутків із загальними та забезпечуючи ми стратегіями; використання системи оцінки «робочого внеску» в результаті; система участі у прибутках; впровадження нематеріальних важелів мотивації тощо.
Стратегії формування трудових відносин	Участь персоналу в управлінні; стосунки з профспілками, адаптація до системи державного регулювання трудових відносин тощо.
Стратегія управління персоналом	Існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання робітників, які відповідали б потребам, що зумовлені майбутніми та організаційними змінами.

Впровадження цих заходів є актуальним і потрібним, так як трудові ресурси – це найважливіша складова успіху ресторану «У Лісі». Від ефективності та якості роботи персоналу та вмілим управлінням ним на 50% залежить прибутковість ресторану, його імідж та конкурентоспроможність.

В ресторані «У Лісі» апарат управління, на наш погляд, не є ідеальним, тому і буде розроблена стратегія формування та вдосконалення системи управління.

Взагалі ця стратегія передбачає:

- розподіл праці та створення спеціалізованих підрозділів;
- універсалізація діяльності управлінських ланок;
- підвищення ефективності роботи системи управління;
- забезпечення гнучкості організаційних структур за рахунок

впровадження підприємницьких ланок.

Застосування стратегії управління персоналом в ресторані «У Лісі» передбачає ряд заходів.

За даними результатів опитування працівників ресторану було з'ясовано, що персонал підприємства взагалі не підвищував кваліфікацію, що має значний вплив на якість наданих послуг підприємством. Для того, щоб підвищити якість обслуговування споживачів, буде доцільним підвищити кваліфікацію персоналу.

Ввести систему стимулювання працівників. Наприклад, щомісяця підраховувати лідерів по обсягам продажу і призначити грошові премії за перших три місяця. Окрім того, можна впровадити систему стимулювання продажу окремих категорій страв. Наприклад, якщо страва чи група страв не продається або погано продається, директором чи менеджером встановлюється певна кількість такої страви, при продажу якої за день офіціант отримує безкоштовний десерт. Такі заходи стимулюватимуть офіціантів щодо підвищення обсягів продажу та забезпечать рівномірність реалізації усіх категорій страв меню.

Ресторану «У Лісі» потрібно зробити акцент на маркетинговій та рекламній діяльності. Тому, ми вважаємо за доцільне посилення уваги ресторану „У Лісі” до дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ, аналізу діяльності конкурентів і відповідно до ситуації, що складається, розробки та впровадження акцій спеціально для ресторану „У Лісі”. Таким чином, активізується діяльність щодо заходів заохочення споживачів і буде змога швидше реагувати на зміни та фактори впливу зовнішнього середовища шляхом впровадження заходів відповідно до ситуації, що склалась.

Запропоновані заходи мають свої переваги та недоліки (табл.3.3)

Таблиця 3.3

Переваги та недоліки впровадження стратегії управління персоналом

Переваги	Недоліки
Підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу; стимулювання обслуговуючого персоналу сприяє підвищенню обсягів продажу продукції, а відповідно і доходів.	1. додаткові витрати на утримання нового персоналу та премії працівникам; 2. додаткові витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному та професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і зміцнює впевненість у собі.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- ✓ навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями;
- ✓ навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- ✓ навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- ✓ навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання.

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

1. бажання зберегти місце роботи чи посаду;
2. зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
3. бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади.

Зараз у ресторані «У Лісі» склалася така ситуація, що у підприємства немає зайвих коштів, таким чином підприємство повинно вирішувати питання, що стосується підвищення кваліфікації так:

- на підприємстві буде використовуватися групова програма навчання;
- застосовування активних методів і скорочення термінів навчання;
- підготовка методичних програм.

Слід сказати, що навчання буде проводитись на робочому місці. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коучінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультацій, поради і методом ускладнюючих завдань.

Також буде використовуватись інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Кожен працівник буде використовувати такий метод як самоосвіта, шляхом вивчення літератури.

З метою виявлення проблем щодо управління персоналом на підприємстві нами було проведено анкетування серед робітників. За результатами проведеного анкетування встановлено, що атмосфера в колективі є позитивною (на рівні середніх значень), тобто більшість респондентів вважають, що в колективі в середньому ступені виявляються такі характеристики, як дружелюбність, згода, задоволеність роботою, захопленість своєю справою, теплота, співробітництво, взаємна підтримка, цікавість, успішність у справах. Проте, негативним є те, що більша частина респондентів не задоволені розміром заробітної плати та розміром заохочення, що застосовуються на підприємстві.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість споживачів, підвищити популярність послуг ресторану „У Лісі” серед споживачів і, таким чином, підвищити обсяги його реалізації та прибутку. Збільшення обсягу чистого прибутку визначає потенційну можливість збільшення фонду матеріального заохочення, що забезпечують майбутнє зростання продуктивності праці та підвищення ефективності матеріального стимулювання персоналу ресторану «У Лісі». Це пов'язано з тим, що підвищення заробітної плати посилює зацікавленість працівників у результатах своєї праці, сприяє збільшенню продуктивності праці, підвищенню якості продукції, економії матеріалів, внаслідок чого зменшуються витрати в розрахунку на одиницю продукції.

Всі ці зміни призведуть до збільшення прибутку та зміцнення ресторан-бару на ринку послуг. Кожне підприємство бореться за висококваліфікованих працівників, тому моє запровадження в удосконалені управління персоналом ресторану «У Лісі» призведе до збільшення кількості споживачів, тим самим збільшення прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стрімкий перехід ресторанного господарства до ринкових відносин створює для її працівників незвичні умови. Тому тема управління персоналом ресторанного господарства є дуже актуальною. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом ресторанного господарства – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

На основі проведених досліджень в магістерській роботі можна зробити наступні висновки:

1. Істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як витрати, які необхідно скорочувати, виникає концепція, згідно з якою персонал являє найважливіший ресурс підприємства ресторанного господарства, яким необхідно грамотно управляти, створювати умови для розвитку, укладати в нього кошти.

2. Середньоспискова чисельність ресторану «У Лісі» в 2016 році склала 20 чоловік, в 2017 році 22 чоловіка і в 2018 році 25 чоловік. Порівнюючи 2018 рік з 2017 роком за середньосписковою чисельністю персоналу, то видно що в 2018 році середньоспискова чисельність збільшилася на 5 чоловік, або на 12%.

3. Для розробки системи стимулювання, необхідно розглянути фонд оплати праці за 2016-2018 роки ресторану «У Лісі». З наведених даних, видно, що фонд оплати праці змінюється з кожним роком, в 2016 році фонд оплати праці складав 130,6 тис.грн., в 2017 році – 172,2 тис.грн. і в 2018 році – 239,8 тис.грн. В порівнянні з 2016 роком, в 2017 році фонд оплати праці збільшився

на 41,6 тис.грн., або 32%, в 2018 році збільшився на 109,2 тис.грн., або 84%. Якщо порівнювати фонд оплати праці 2018 рік з 2017 роком, тут видно, що він зростає на 67,6 тис.грн., або на 39%. Аналізуючи фонд оплати праці за 2016-2018 роки, спостерігається тенденція росту в середньому на 36%.

4. Проведений в попередньому розділі роботи аналіз ефективності управління персоналом ресторану «У Лісі» виявив, що система управління персоналом підприємства побудована недосконало і не забезпечуватиме в подальшому зростання продуктивності праці, прибутку та економію операційних витрат, оскільки основна «робоча сила» підприємства: робітники виробництва і торговельної групи не задіяні у системі матеріального заохочення за результатами роботи (досягненнями у праці).

5. На основі наведених пропозицій виділено наступні напрями підвищення ефективності праці персоналу ресторану «У Лісі»:

- ✓ раціональне використання та розміщення обслуговуючого персоналу;
- ✓ застосування раціональних методів матеріального стимулювання праці;
- ✓ підвищення кваліфікації персоналу, навчання;
- ✓ планування оптимального розміру заробітної плати.

6. У довгостроковій перспективі в індустрії гостинності буде відбуватися переорієнтація уваги у напрямку до збільшення ефективності використання людських ресурсів як головної стратегії бізнесу. Компанії індустрії гостинності мають віддавати собі звіт у тому, що для того щоб стати клієнтоорієнтованими, необхідно вкласти великі кошти на покращення добробуту персоналу та його розвитку.

7. Сучасні умови господарювання вимагають творчого підходу до вирішення проблем управління підприємств ресторанного господарства, який ґрунтується на широкому використанні досягнень науки й глибокому систематичному вивченні методів управління. Успішне вирішення управлінських завдань потребує не лише творчого і наукового підходу, але певних навичок і досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anholt S. Brand New Justice: New Branding Places and Products Can Help the Developing World / S. Anholt. – Second Edition. – London : Political Science, 2005. – 192 p. 11. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation / S. Anholt. – Great Britain, London : Palgrave Macmillan, 2010. – 264 p.
2. Boyko M., Vedmid N., Gopkalo L. Vector of innovative development of subjects of hotel business of social purpose / - Innovative Development of the Economy: Global Trends and National Peculiarities. - Riga Baltija Publishing, 2018 .
3. Kim, Y. J., & Hancer, M. (2010). The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(2), 174-189.
4. Mazaraki A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Okhrimenko A. Formation of National Tourism System of Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2018. № 16(1). P. 68–84.
5. Page, S. (2009). *Tourism management. Managing for Change*. 3rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
6. Rauch, R. (2013). *Hospitality Net - Top 10 Hospitality Industry Trends in 2014*. [online] Hospitality Net. Available at: <http://www.hospitalitynet.org/news/4063217.html> [Accessed 24 May. 2014].
7. Zhou, Z. (2004). *E-commerce and information technology in hospitality & tourism*. 1st ed. Clifton Park, NY: Delmar Learning.
8. Аветисова А. О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. О. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – № 28. – С. 117-123.
9. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2012. - № 1 (21). - С. 54-57.

10. Архіпов В. В. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навч. посібник / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 342 с.
11. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
12. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Готельна справа: Електронний підручник – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун – т, 2015. – 501 с.
13. Бойчик І.М. Ринкова інфраструктура: сутність та характеристика / І.М.Бойчик // Сталій розвиток економіки. – 2013. – № 3[20]. – С. 34– 41.
14. Бойчик І.М. Функціональні елементи ринкової інфраструктури та їх вплив на діяльність виробничих підприємств / І.М.Бойчик // Інноваційна економіка. – 2013. – № 8 [46]. – С. 25-32.
15. Бортник Л. В. Ефективність функціонування готельного господарства регіону / Л.В. Бортник // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2012. – № 7 (159). – С. 204-211.
16. Босовська М.В. Удосконалення організації праці персоналу підприємств готельного господарства на засадах положень концепції TQM / М.В. Босовська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Bosovska.pdf
17. Браймер К. Основи управління підприємствами та організаціями індустрії гостинності / К. Браймер // Alma mater: Вісник вищої школи. – 2005. – № 6. – С. 40-47.
18. Вакуленко Т. В. Сучасні аспекти управління персоналом на підприємствах готельного господарства. / Т. В Вакуленко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013.– С.113-117.
19. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130–136.

20. Грещак Г.М., Коцюба О.С. Управління витратами. Навчально– методичний посібник. – К.: - КНЕУ, 2009. – 131 с.
21. Гуляєва Н.М. Використання компетентнісного підходу в управлінні матеріальним стимулюванням персоналу підприємств готельного господарства / Н.М. Гуляєва, О.В.Полтавська // Інноваційний потенціал соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: зб. наук. пр. – Спец. вип. Ч. II. – Вінниця : Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2012. – С. 310 – 315.
22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
23. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. – Вип. 15. – 64-66 (0,3 друк. арк.).
24. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-939>
25. Завадинська О.Ю. Організація ресторанного господарства за кордоном: навч. посібник / О.Ю. Завадинська, Т.Є. Литвиненко. – К.: КНТЕУ, 2010. – 200 с.
26. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. – Миколаїв, 2016. – № 12. – С. 250-253.
27. Зубар Н. М. Логістика у ресторанному господарстві : навч. посібник / Н. М. Зубар, М. Ю. Григорак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.
28. Кочеткова А.І. Психологічні основи управління персоналом. – К.: Либідь, 2005. – 85 с.

29. Лапіна І. С., Гончаренко О. М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Лапіна І. С., Гончаренко О. М. та ін.; за заг. ред. І. С. Лапіної – Одеса: Атлант, 2016 – 313 с.
30. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства //Левицька І.В., Завальнюк В.В. / Наукові праці Національного університету харчових технологій. – Київ: НУХТ, 2013. – Вип. 50. – С. 199-205.
31. Ліфінець А.С. Основи управління персоналом. – І.: Будинок книги, 2006. – 80 с.
32. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) : підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 304 с.
33. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посібник / Г. Б. Мунін, Ю. О. Карягін, Х. Й. Роглев, С. І. Руденко ; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с.
34. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посіб. : [для вищ. навч. закл.] / [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова та ін.] ; за ред. Г.Т. П'ятницької. - 2-ге вид., перероб. і допов. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. - 430 с.
35. Момот В. М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В. В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2013. - № 3 (15) - С. 71-78.
36. Мостова Л. М. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Мостова, О. В. Новікова. – К. : Ліра-К, 2010. – 388 с.
37. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.

38. Основи менеджменту. Підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів за ред. А.А. Мазаракі. – Харків : Фоліо, 2014. – 846 с.
39. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.
40. Пересипкіна Н. Мотивація персоналу: чому негативні стимули не працюють / Н.Пересипкіна // Журнал «Кадровик України» – 2016 р. – № 7. Режим доступу : <https://prohr.rabota.ua/motivatsiya-personalu-chomu-negativni-stimuli-ne-pratsyuyut>.
41. Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. №1. – С.67-72.
42. Полтавська О.В. Забезпечення персоналом підприємств готельного господарства України [Електронний ресурс] / О.В.Полтавська // Ефективна економіка. – 2014. – № 12. – Режим доступу : [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2142).
43. Полтавська О.В. Продуктивність праці персоналу підприємств готельного господарства України / О.В.Полтавська // Економіка і держава. – 2015. – № 1 – С. 107– 111.
44. Полтавська О.В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / О.В. Полтавська, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська // Современное состояние и пути развития экономики современности : [колективна монографія] / За ред. С.В. Купрієнко. – Одеса: Купрієнко С.В, 2013. – С. 112 – 128.
45. Полтавська О.В. Управління якістю готельних послуг як стратегічний чинник розвитку туризму / О.В. Полтавська, М.В. Босовська // Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : [колективна монографія] / За ред. А.А. Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. – С. 293 – 335.

46. Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування (наказ Міністерства економіки з питань Європейської інтеграції України від 27.07.2002 р., №219)
47. П'ятницька Г. Т. Тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. Т. П'ятницька // Вісник КНТЕУ. - 2010. - № 8. - С. 24-32.
48. Сагалакова Н. О. Економіка підприємств готельного і ресторанного господарства : навч.- метод. посіб. / Н. О. Сагалакова. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2012. – 225 с.
49. Салун М.М. Механізм соціально-економічної мотивації працівника: монографія/ М.М. Салун, О.В. Майстренко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010.– 184 с.
50. Скавронська І. В. Пріоритетні напрямки розвитку ресторанної справи України в контексті світового досвіду / І. В. Скавронська // Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. - 2012. - Вип. 2. - С. 232-244.
51. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2012. – 728 с.
52. Усіна А. І. Сучасні підходи до формування якісного сервісу ресторанами першого класу міста Харкова / А. І. Усіна, Т. П. Кононенко, І. В. Сегеда // Коммунальное хозяйство городов : науч.- техн. сборник. - 2012. - № 87.- С. 453-460.
53. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Дж. Шоул [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://lib.rin.ru/book/pervoklassnyj-servis-kak-konkurentnoepreimuschestvo_dzhon-shoul/text
54. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні / О. В. Яшина // Вісник Львівської комерційної академії. - 2013. - № 38. - С. 137-141.